

# AUF NACH BRÜSSEL!

Deutsche Wirtschaftsvertreter setzen sich in Europa oft nicht durch, weil sie die Strukturen nicht durchschauen. Ihnen sollte klar sein: Argumente allein reichen in der EU nicht aus. Ebenso wichtig ist es, die Entscheidungsprozesse zu kennen und zu nutzen.

VON KLEMENS JOOS

**D**er gentechnisch veränderte Mais 1507 ist ein Paradebeispiel für eine gescheiterte Interessenvertretung auf breiter Front. Die Pflanze wird bereits in die Europäische Union importiert, nun steht auch ihr Anbau kurz vor der Genehmigung. Und das, obwohl Mitgliedstaaten, Verbraucher, Umwelt- und Bauernverbände dagegen regelrecht Sturm gelaufen sind. Um die Zulassung zu verhindern, wäre eine qualifizierte Mehrheit im Ministerrat erforderlich gewesen – dazu hat es trotz aller Bemühungen nicht gereicht. Die Genmaisgegner haben es nicht geschafft, eine schlagkräftige Koalition zu bilden.

Selbst für große Akteure ist es offenbar nicht einfach, das politische System der EU zu durchblicken und ihre Anliegen einzubringen: zu zahlreich sind die Entscheidungsebenen, zu undurchschaubar die Abstimmungsprozesse. Wie hätten die Genmaisgegner vorgehen sollen? Zunächst einmal hätten sie stärker in den Mitgliedstaaten mitwirken müssen. So waren zum Beispiel in Deutschland manche Ministerien gegen die Zulassung des Genmaises und andere dafür. Am Ende enthielt sich die Bundesrepublik in Brüssel.

Doch selbst wenn es gelungen wäre, auf nationaler Ebene einen Meinungsumschwung zu erzielen, wäre damit in der EU noch nicht viel erreicht gewesen: Der Einfluss eines einzelnen von 28 Mitgliedstaaten ist nicht allzu groß. In den meisten wichtigen Politikfeldern gilt das Mehrheitsprinzip. Es hätte also eines europäischen Ansatzes bedurft. Dabei spielen oft weitere Akteure eine Rolle: die Kommission, das Parlament, regionale und lokale Ebenen, Verbände und Nichtregierungsorganisationen. Überall gilt es, eine Vielzahl von Ansprechpartnern zu informieren und zu überzeugen.

Das Wann und das Wie der Kontaktaufnahme ist von großer Bedeutung. Nicht immer hat ein Adressat die Geduld für lange Gespräche oder die Lektüre ausführlicher Gutachten. Eine einzige Seite mit knapper, präziser Information ist oft effektiver. Solche informellen

und formellen Faktoren – Fristen, Zeitfenster, Zuständigkeiten, aber auch Koalitionen unter den Ansprechpartnern und deren nationale Identitäten und Gewohnheiten – gilt es zu berücksichtigen.

Dieser prozessuale Aspekt der Interessenvertretung in der EU ist – und das ist den wenigsten Wirtschaftsvertretern in Deutschland bewusst – genauso wichtig wie der inhaltliche. Die vorgebrachten Argumente müssen zwar überzeugend sein. Aber wenn die Prozessbegleitung ausbleibt, sind selbst vielversprechende Vorhaben zum Scheitern verurteilt.

## KOMPLIZIERTES SYSTEM

Die Entscheidungsstrukturen in der EU sind komplex. Europa, das ist eine starke Kommission, ein selbstbewusstes Parlament, ein Ministerrat mit den unterschiedlichen Interessen der Mitgliedstaaten, dazu Ausschüsse, Unterausschüsse, informelle Runden. Doch so unübersichtlich die politische Arbeit in Brüssel erscheint, plötzlich wird es konkret: wenn die EU eine Richtlinie verabschiedet, die Werbung für ein Produkt drastisch einschränkt, wenn sie eine übliche Vertragsgestaltung unversehens zur wettbewerbswidrigen Absprache erklärt oder Produktregulierungen verändert. Dann bietet Europa bei den Entscheidern in Unternehmen Anlass für Krisenmanagement – und die Verantwortlichen fragen sich hinterher, warum es nicht gelungen ist, die eigenen Interessen wirksam zu vertreten.

Meistens liegt es an den Regeln des Vertrags von Lissabon, jenem Reformvertrag von 2009, der die Machtverhältnisse in der EU grundlegend verändert hat. Zuvor wussten sich deutsche Unternehmen gegen Brüsseler Initiativen verhältnismäßig leicht zu helfen: Typischerweise stellten sie Argumente zusammen und leiteten sie über den Branchenverband an die Bundesregierung weiter. Waren die Argumente überzeugend, trat die Regierung in Aktion: Sie verweigerte im Zweifel in Brüssel ihre Zustimmung, zum Schutz von Wirt-



FOTO: PR

**KLEMENS JOOS**

ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Eutop International. Seit 2013 lehrt er an der Universität München zum Aufgabengebiet „Convincing Political Stakeholders“.

schaft und Arbeitsplätzen. Im Ministerrat galt in vielen wichtigen Fällen das Einstimmigkeitsprinzip: Gegen die Stimme auch nur eines einzigen Mitgliedstaats war in Europa keine Politik zu machen.

**DIE FOLGEN VON LISSABON**

Tempi passati. Der Lissabon-Vertrag hat die Handlungsfähigkeit der EU gestärkt – mit weitreichenden Auswirkungen für Unternehmen. Der Ministerrat entscheidet nach dem Mehrheitsprinzip über wichtige Politikbereiche wie Binnenmarkt, Inneres, Agrar, Energie, geistiges Eigentum, Daseinsvorsorge, Justiz und arbeitsrechtliche Fragen. Dadurch hat der einzelne Mitgliedstaat beträchtlich an Einfluss verloren: Das Veto einer Regierung zum Schutz nationaler Wirtschaftsinteressen zieht grundsätzlich nicht mehr.

Ebenso einschneidende Veränderungen hat die Stärkung des Europäischen Parlaments mit sich gebracht. Seit dem Vertrag von Lissabon ist es in fast allen wichtigen Politikbereichen dem Ministerrat gleichgestellt und zu einem vollwertigen Partner im Gesetzgebungsverfahren geworden. Unternehmen müssen nun auch die Mehrheit der Abgeordneten von ihren Anliegen überzeugen. Eine komplizierte Aufgabe: Das Parlament kennt keine Regierungs- und Oppositionsfraktionen. Es findet seine Mehrheiten in wechselnden Koalitionen, in denen die nationale Herkunft der Abgeordneten ebenso eine Rolle spielt wie deren Parteizugehörigkeit.

Auch wenn ein Interessenvertreter in seiner Heimat gut vernetzt ist, steht er in der EU häufig allein da. Es genügt nicht mehr, zu Hause politische Entscheidungen zu begleiten oder Kampagnen in wichtigen Medien eines Mitgliedstaats zu führen. Interessenvertretung setzt nun einen europäischen Ansatz voraus, wie das Genmaisbeispiel zeigt. Es ist notwendig, Netzwerke und Koalitionen aufzubauen, die Mitglieder aus zahlreichen Staaten, Institutionen und Parteien umfassen. Das erfordert großen Aufwand. Zugleich haben solche

Zusammenschlüsse oft nur für den Einzelfall Bestand. Beim nächsten Thema beginnt der Prozess von Neuem. Häufig kommt es dazu auf das richtige Timing an: Im europäischen Rechtsetzungsverfahren müssen Interessenvertreter das Zeitfenster erkennen und nutzen, in dem sie eine Entscheidungsfindung begleiten können.

Die inhaltliche Arbeit ist weiterhin notwendig. Wer Entscheidungsprozesse begleiten will, muss sich in Anhörungen einbringen, Argumentationspapiere und Gutachten verfassen sowie Medienkampagnen organisieren – entweder selbst oder über Verbände und Dienstleister wie Anwaltskanzleien oder PR-Agenturen. Aber ebenso wichtig ist die Prozesskompetenz: Welche Institutionen der Europäischen Union sind einbezogen? Welche Ebene trifft letztlich die Entscheidungen? Welche Organe stimmen mit welchen Modi über welche Themen ab? Und wie lässt sich der Zugang zu den Entscheidungsträgern finden? Angesichts einer von Portugal bis Finnland und von Irland bis Zypern reichenden Europäischen Union ist das nur für sehr wenige Akteure überhaupt noch zu realisieren.

Bei strategischen Unternehmensentscheidungen ist es unumgänglich, die Spielregeln des neuen Europa zu berücksichtigen. Wirtschaftsvertreter müssen lernen, relevante Zeitspannen im politischen Prozess zu erkennen und zu nutzen. Gute Argumente helfen. Doch nur wer die Abläufe versteht und die Kompetenz hat, Prozesse zu begleiten, kann mitgestalten – und so den Anliegen seines Unternehmens zum Erfolg verhelfen. ♣

**NACHDRUCK**

Nummer 201405086, siehe Seite 94  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2014 Harvard Business Manager